

**BEATRIZ WILLE FERREIRA DE LARA**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES NO RAMO DE FERRAMENTAS PARA MADEIRA**

Monografia apresentada como requisito parcial  
para conclusão do Curso de Pós-Graduação de  
Marketing Empresarial da Universidade Federal do  
Paraná – UFPR.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Denise M. W. Carvalho.

**CURITIBA  
ABRIL, 2007**

Agradeço primeiramente a Deus.  
Agradeço ao meu marido pela sua dedicação.  
Agradeço a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise M. W. Carvalho  
pela orientação neste trabalho.

## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>LISTA DE FIGURAS .....</b>   | <b>v</b>   |
| <b>LISTA DE TABELAS .....</b>   | <b>vi</b>  |
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>vii</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>1</b>   |
| 1.1 TEMA.....   | 1          |
| 1.2 PROBLEMA.....   | 1          |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....  | 2          |
| 1.4 OBJETIVOS.....  | 3          |
| 1.4.1 Objetivo Geral .....  | 3          |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....  | 3          |
| 1.5 ESTRUTURAÇÃO DA MONOGRAFIA.....   | 4          |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>5</b>   |
| 2.1 MARKETING.....  | 5          |
| 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....  | 7          |
| 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....  | 10         |
| 2.4 IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DOS CLIENTES.....                           | 14         |
| 2.5 A EMPRESA ORIENTADA PARA O CLIENTE.....                                 | 15         |
| 2.5.1 Qualidade do ambiente.....  | 17         |
| 2.5.2 Qualidade do atendimento.....   | 18         |
| 2.5.3 Qualidade do produto.....   | 19         |
| 2.5.4 Qualidade do serviço.....   | 20         |
| 2.5.5 Diferenças entre indústrias de produtos e indústrias de serviços..... | 22         |
| 2.6 POSICIONAMENTO DA EMPRESA.....  | 23         |
| 2.6.1 Atração e retenção de clientes.....                                   | 25         |
| 2.6.2 Processo de desenvolvimento do cliente.....                           | 27         |
| 2.6.3 Relações estratégicas como vantagem competitiva.....                  | 30         |
| 2.7 O MARKETING ALIADO À TECNOLOGIA.....                                    | 31         |
| 2.8 MARKETING INTERNO.....  | 33         |
| 2.8.1 Motivação.....  | 34         |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.8.2 Treinamento.....                                    | 35        |
| <b>3 ESTUDO DE CASO: A TITO FERRAMENTAS.....</b>          | <b>37</b> |
| 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....                             | 37        |
| 3.2 POSICIONAMENTO DA TITO FERRAMENTAS NO MERCADO.....    | 37        |
| 3.3 O MERCADO BRASILEIRO DE FERRAMENTAS PARA MADEIRA..... | 39        |
| <b>4 MÉTODO DA PESQUISA.....</b>                          | <b>41</b> |
| 4.1 TIPO DE PESQUISA.....                                 | 41        |
| 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....                              | 42        |
| 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....                   | 42        |
| <b>5 RESULTADOS.....</b>                                  | <b>43</b> |
| 5.1 PARTE1 – ATENDIMENTO.....                             | 43        |
| 5.2 PARTE 2 – PRODUTOS E SERVIÇOS .....                   | 44        |
| 5.3 PARTE 3 – COMERCIAL .....                             | 46        |
| 5.4 PARTE 4 – PÓS-VENDA.....                              | 48        |
| 5.5 RECOMENDAÇÕES .....                                   | 50        |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                       | <b>51</b> |
| <b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                  | <b>53</b> |
| <b>ANEXO 1.....</b>                                       | <b>56</b> |

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FIGURA 1 – A BASE PARA A EXCLÊNCIA DO MARKETING DE SERVIÇOS.....</b> | <b>9</b>  |
| <b>FIGURA 2 - VISÃO DA DETERMINAÇÃO DE CLIENTES.....</b>                | <b>27</b> |
| <b>FIGURA 3 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR..</b>           | <b>29</b> |
| <b>FIGURA 4 – ALIANÇA ESTRATÉGICA.....</b>                              | <b>31</b> |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TABELA 1 – ALGUMAS DIFERENÇAS TÍPICAS ENTRE INDÚSTRIAS<br/>MANUFATUREIRAS E DE SERVIÇOS.....</b> | <b>23</b> |
|---|-----------|

## RESUMO

Estudo de caso desenvolvido na empresa Tito Indústria e Comércio de Ferramentas Ltda., sob a ótica do Marketing de Relacionamento como fator competitivo. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o Marketing de Relacionamento como instrumento para a fidelização de clientes no ramo de ferramentas para madeira. O referencial teórico utilizado se situa entre as áreas de Marketing, formulando uma integração dos temas abordados. O presente trabalho detalha as características da Tito Ferramentas e do ambiente mercadológico no qual a empresa está inserida. Com base nesses dados são desenvolvidas ações práticas para implantar o Marketing de Relacionamento na empresa para promover melhorias no atendimento e também nos produtos e serviços, criando, assim, um diferencial competitivo no mercado de ferramentas para madeira.

**Palavras-chave:** ramo de ferramentas – madeira – marketing de relacionamento.

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização já não é mais uma previsão e sim a realidade cada vez mais presente em todos os mercados existentes. Os profissionais de hoje têm muitos desafios a superar, um deles é a competição. Além de competir com empresas locais, precisam também competir com empresas mundiais.

Assim, torna-se necessário a conquista de clientes para sobreviver nesses mercados dinâmicos. Muitas empresas estão buscando no marketing de relacionamento um auxílio para a satisfação de seus clientes.

## 1.1 TEMA

Hoje em dia o consumidor pode simplesmente dar um *click* em seu micro, e recebe seus produtos em casa, sem precisar se preocupar com trânsito e segurança. A internet modificou drasticamente a vida das pessoas.

Empresas virtuais surgiram e dominaram alguns mercados, mas o problema maior é que, além disso, as relações entre empresas e clientes tornaram-se mais frias e digitais.

Assim é importante destacar que a relação é não apenas o alicerce para muitas empresas que dependem do contato pessoal do cliente, não também uma oportunidade de desenvolver não só a satisfação e uma parceria real entre ambos.

Cabe ressaltar que o ramo de ferramentas para madeira ainda está em fase de desenvolvimento e adaptação à era digital, mas a grande parte desse setor ainda faz negócios como antigamente, de porta em porta, mostrando o produto para o cliente. E essa característica contribui para trabalhar o marketing de relacionamento como fator competitivo.

## 1.2 PROBLEMA

Com a queda do dólar há algum tempo, muitas empresas tiveram de rever seu posicionamento e readequar sua forma de negócio para sobreviver no mercado nacional. Um ramo que teve perdas significativas, tanto em lucro como *market share* mundial, foi o ramo madeireiro e moveleiro.



Este ramo é formado pelos principais clientes das empresas de ferramentas de corte e beneficiamento de madeira. Muitas madeireiras acabaram fechando, pois não conseguiram promover a absorção do mercado interno, devido à grande oferta e pouca demanda. Esse problema contribui ainda mais para a crise dos fornecedores, que também tiveram de reposicionar seus produtos e serviços para os clientes que sobraram.

Assim, as empresas de ferramentas têm muitos desafios pela frente, pois precisam conquistar esses clientes. Como fazer isso? Mediante fidelização. A questão é simples de responder, mas não é fácil fidelizar um cliente, com tantas empresas oferecendo qualidade e preço baixo. Desta forma o problema de pesquisa a ser resolvido é: **Qual a necessidade do Marketing de Relacionamento como instrumento para a fidelização de clientes no ramo de ferramentas para madeira?**

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Desenvolver o marketing de relacionamento em uma empresa que está iniciando o processo de implantação do próprio marketing, e que ainda não tem uma cultura definida dessa área da administração é extremamente delicado. Dessa forma estudar o marketing de relacionamento como uma subárea exige cautela e conhecimento da situação da empresa no mercado.

Mas além dos desafios, é importante destacar que a necessidade de sobrevivência no mercado exige uma postura mais profissional e orientada para os clientes.

As empresas que não têm essa filosofia estão totalmente fora do ambiente empresarial e podem estar extintas em pouco tempo. Muito mais que uma filosofia, é um modo de organização focado no cliente. Todas as atividades e as ações são direcionadas para ele bem como os próprios colaboradores têm a missão de atender de modo excelente.

Esse tipo de integração é vital para um bom posicionamento mercadológico, e principalmente para a conquista de clientes. Tudo isso gera benefícios que podem ser traduzidos em satisfação dos clientes, lucratividade e longevidade.

No ramo de ferramentas para madeiras esses conceitos ainda estão muito longe da realidade. Poucas empresas têm orientação para o cliente, a maioria ainda está orientada para a produção e para venda, esquecendo de quem realmente dependem.

Porém essa visão está mudando devido à concorrência acirrada e clientes cada vez mais informados e exigentes. Muitas indústrias tiveram de mudar radicalmente toda a estrutura interna, como investimentos em novos equipamentos, produção automatizada e profissionalização dos funcionários, para não parar no tempo.

Esse fator desencadeou a utilização do marketing como vantagem, contudo as empresas de ferramentas para madeira ainda não sabem como fazer para funcionar esse departamento e torná-lo um conselheiro nos passos seguintes. Essa falta de conhecimento do marketing por parte desse setor se deve ao passado dessas empresas onde foi criada uma cultura de que: as ferramentas se vendem sozinhas, pois quem precisa delas que corre atrás. A situação hoje mudou, a frase é outra: as ferramentas precisam ser vendidas, vamos correr atrás dos clientes.

Portanto é essencial que as indústrias de ferramentas para madeira que ainda estão desenvolvendo o marketing de relacionamento, se apressem para alcançar seus concorrentes na batalha pelos clientes com o objetivo de fidelizá-los.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Estudar e analisar o Marketing de Relacionamento como instrumento para a fidelização de clientes no ramo de ferramentas para madeira.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- A. Pesquisar e identificar as formas de relacionamento da empresa com os clientes;
- B. Propor ações práticas para implantar o marketing de relacionamento no ramo de ferramentas para madeira como vantagem competitiva.

## 1.5 ESTRUTURAÇÃO DA MONOGRAFIA

O presente trabalho foi desenvolvido como projeto final do curso de pós-graduação em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de especialista. A pesquisa foi desenvolvida na área de Marketing de Relacionamento e orientada pela professora Dr<sup>a</sup>. Denise M. W. Carvalho. O que se apresenta é um estudo de caso do Marketing de Relacionamento na Tito Indústria e Comércio de Ferramentas de Curitiba-PR.

O presente trabalho está dividido em 8 capítulos, conforme segue:

O Capítulo 1, Introdução, apresenta o tema, o problema, a justificativa e os objetivos deste trabalho.

O Capítulo 2, Fundamentação Teórica, mostra um estudo bibliográfico sobre o marketing e suas diversas áreas, aborda temas que complementam os objetivos apresentados.

O Capítulo 3, Estudo de Caso, descreve a empresa Tito Ferramentas, o histórico e também o mercado brasileiro de ferramentas para madeira.

O Capítulo 4, Método da Pesquisa, apresenta o tipo de pesquisa utilizada, a população, a amostra e o instrumento de coleta de dados.

O Capítulo 5, Resultados, mostra todos os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os clientes e também as recomendações para a empresa.

O Capítulo 6, Considerações Finais, descreve um resumo geral dos resultados.

O Capítulo 7, Referências Bibliográficas, mostra todas as obras utilizadas para apoiar este trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o marketing como uma área geral dentro do contexto empresarial, seus conceitos e funções principais. E também as subáreas do marketing, que envolvem os serviços, o relacionamento, as necessidades dos clientes, a orientação da empresa para o cliente, a qualidade, o posicionamento da empresa, o marketing aliado à tecnologia e o marketing interno.

### 2.1 MARKETING

Para KOTLER (2000, p. 30), “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Assim o marketing é uma área que organiza diversas atividades empresariais, desde o planejamento e desenvolvimento de produtos e suas formas de apresentação ao consumidor. E também oferece condições para a elaboração de estudos de mercado em geral, que proporcionam as diversas formas de como satisfazer aos clientes e consequentemente gerar lucro para as organizações (KOTLER, 2000).

“Marketing é o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações. Incorpora toda a miríade de processos de mudança para distribuir produtos e serviços. Requer também previsão para antecipar as mudanças ambientais e modificar as ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficácia.” (VAVRA, 1993, p. 41)

VAVRA (1993) e KOTLER (2000) concordam quando afirmam que marketing é um processo que engloba concepção, produção, determinação de preços e distribuição dos produtos, seguindo um planejamento focado na satisfação.

Outro benefício importante que o marketing oferece é sem dúvida o conhecimento dos consumidores e suas diversas maneiras de atendê-los, através de pesquisas de mercado e softwares especializados. Esse tipo de informação é

muito valiosa para antecipar as tendências do mercado e adequar-se às mudanças (VAVRA, 1993).

Para COBRA (1992, p. 35), “O papel do marketing é identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado, produtos e serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação aos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral”.

Esse papel permite a troca entre empresas e consumidores, onde existe a entrega de produtos e serviços e o recebimento de valores monetários. Para que haja a troca os requisitos são os desejos e necessidades das pessoas, que devem ser levados em consideração na busca pela satisfação dos clientes (COBRA, 1992).

E como satisfazer hoje em dia exige preparo, pois a competitividade não é mais local, e sim mundial, as empresas devem atuar de forma mais profissional, abertas às mudanças e tendências, muitas vezes modificando totalmente o foco de atuação, com o intuito de atender as necessidades do mercado (MCKENNA, 1999).

KOTLER (2000, p. 3) define o marketing e sua atuação no contexto social e gerencial: “...como o processo social e gerencial através do qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.”

A importância da criação de produtos e serviços que agregam valor para os consumidores se dá por um processo social no qual as empresas buscam constantemente atender os requisitos destes, bem como seus próprios requisitos (KOTLER, 2000).

DRUKER (1973) apud KOTLER (2000, p. 30) afirma que “...sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do Marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o Marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí basta tornar o produto ou serviço disponível”.

Assim, o marketing é um grande aliado na conquista de clientes, pois oferece ferramentas e condições para que as organizações possam conquistar cada vez mais seus clientes, e garantir também a lucratividade nos negócios (DRUKER, 1973).

RAPP e COLLINS (1988) apud COBRA (1992, p.34/35) afirmam que:

- todo o marketing deve ser bem sucedido em satisfazer às necessidades e vontades dos compradores em potencial, seja consciente ou inconsciente.
- todo o marketing deve realizar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real.
- e quase todo o marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente”.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Para entender o que trata o Marketing de Serviços é necessário definir antes o conceito de serviço. RATHMELL (1996) apud LAS CASAS (2000, p. 151) afirma que “...serviços são atos, ações e desempenho”.

De acordo com LAS CASAS (2000), o serviço é qualquer atividade que seja agregada ou não a uma venda.

O setor de serviços sempre existiu, contudo ele apareceu realmente depois que a era industrial teve seu auge com a produção em larga escala, conforme afirma NORMANN (1993). Para ele o crescimento do setor de serviços tem-se tornado possível devido ao aumento da eficácia da produção de bens.

Assim depois que a economia industrial obteve resultados satisfatórios houve a necessidade do desenvolvimento de outro tipo de economia que foi a de serviços. Muitas empresas tiveram dificuldades em controlar seus produtos e também em prestar uma manutenção destes, desse modo surgiram novas empresas que se especializaram em diversas áreas de serviços à medida que o mercado exigia (NORMANN, 1993).

De acordo com COBRA (1997), os serviços são classificados de acordo com suas características. Neste caso, os serviços podem ser denominados como:

- Serviço Básico ou Genérico: é o serviço que oferece o pacote de utilidades consideradas básicas para seu respectivo produto, ou seja, é o mínimo que se pode esperar do serviço.
- Serviço Esperado: é o serviço o qual os consumidores estão acostumados a receber referente ao produto adquirido.
- Serviço Ampliado: é o serviço extra adicional agregado ao produto, que oferece ao cliente benefícios adicionais.

- Serviço Diferenciado: é o serviço que é oferecido aos consumidores através de um esforço da empresa em torná-lo um serviço único, incluindo benefícios relevantes.

Além dessa classificação do COBRA (1997), existem outras características que determinam o serviço, como afirma NORMANN (1993), ele apresenta que a principal característica dos serviços é certamente a **intangibilidade**, pois pode-se dizer que: o serviço não é concreto, ele não existe antes de ser comprado pelo cliente. São ações que determinam como ele será realizado. (grifo nosso)

Então pode-se dizer que o serviço está relacionado com as ações que as empresas realizam quando se trata do cliente. E para a realização de tal serviço, essas ações podem partir de todas as partes envolvidas no ambiente empresarial: empresa, funcionários, fornecedores, clientes e instituições governamentais ou privadas (COBRA, 1997).

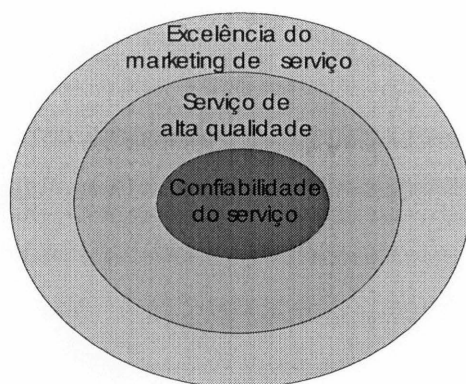
LOVELOCK (1995, p. 20) afirma que “As informações são a forma mais intangível do resultado do serviço, mas são frequentemente transformadas em forma física como cartas, relatórios, livros, fitas ou disquetes para criar um registro mais durável.”

Dessa forma os resultados dos serviços podem ser considerados toda e qualquer informação que esteja envolvida nos processos da empresa com o objetivo de atender ao cliente. Para que tais informações sejam utilizadas com excelência é realmente necessário que exista uma base estrutural sólida para desenvolver bons resultados de serviços (LOVELOCK, 1995).

Assim é o Marketing de Serviços que determina a administração de todas as informações e atividades, adaptando aos objetivos da organização. Essa área está focada principalmente na qualidade do serviço como forma de atrair a confiança dos clientes e consolidar a empresa como referência no setor (NORMANN, 1993).

Para BERRY e PARASURAMAN (1942), a confiança que os clientes têm em relação a determinados tipos de serviços, gera a confiabilidade, que é um componente que deve receber muita atenção por parte das empresas, pois garante uma imagem forte em mercados competitivos. A figura 1 apresenta claramente como os serviços podem ser classificados quanto a excelência do Marketing de Serviços, focando a qualidade e confiabilidade.

FIGURA 1 – A BASE PARA A EXCELÊNCIA DO MARKETING DE SERVIÇOS



Fonte: BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através de qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

Segundo as conclusões de BERRY e PARASURAMAN (1942, p.16), “**a essência do marketing de serviços é o serviço**”. (grifo nosso)

Portanto o serviço deve ser realizado como se fosse o único e o último, levando em consideração que cada cliente também é único e certamente ficará satisfeito com a atenção no momento do atendimento (BERRY, PARASURAMAN, 1942).

De acordo com NORMANN (1993), quando um serviço é prestado, existe o momento da verdade: onde é criada a qualidade de uma prestação de serviço. Essa qualidade é percebida pelo cliente através do desempenho do funcionário na hora de “fabricar” o serviço.

O momento da verdade pode ser entendido como o contato direto entre a pessoa que representa a empresa e o cliente, que juntos formam uma relação e trocam experiências, sentimentos e ações. Esse momento é o determinante da satisfação do cliente, pois se pode medir como foi exatamente a prestação de serviço (NORMANN, 1993).

Contudo a administração do Marketing de Serviços deve ser planejada e definida de acordo com as necessidades dos clientes, atendendo os requisitos da empresa e acompanhando os concorrentes (NORMANN, 1993).



## 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo BRETZKE (2000), para que as organizações continuem participando do mercado em seus segmentos, é necessário que estejam atentas às mudanças políticas, sociais, culturais e principalmente nos passos dos seus concorrentes.

Com a globalização e a abertura das fronteiras, os concorrentes não são mais apenas locais e regionais, mas mundiais. Assim, ao mesmo tempo em que as empresas podem conquistar mais clientes, elas também podem perder os que já tem (MKCENNA, 1999).

Os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes devido ao grande fluxo de informações que recebem a todo o momento, seja através da Internet, TV, rádio, telefone e outros tantos meios de comunicação, que crescem com a tecnologia (BRETZKE, 2000).

NORMANN (1993, p. 47) afirma que "...hoje os clientes, sejam institucionais ou consumidores finais, tem maior interesse sobre o que seus fornecedores vendem e como funcionam. Uma razão para isso é certamente o aumento do grau de conhecimento dos clientes. Em muitas áreas o acesso à informação e ao conhecimento hoje é mais ou menos geral".

Segundo MCKENNA (1999), com a competitividade acirrada e uma economia complexa, as empresas que serão mais bem sucedidas, são aquelas que gerenciam hoje os seus clientes. Portanto, um simples relacionamento com o cliente não é garantia de sobrevivência. É preciso mais do que isso. É necessário atender o cliente no momento em que ele desejar, e não quando a empresa quiser, na hora que lhe convier.

Desse modo a área de marketing que está ganhando ênfase dentro deste contexto, é o Marketing de Relacionamento que oferece uma estrutura de administração da relação com o cliente (CARDOSO, 2001).

**"O marketing de relacionamento** tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing – a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes." (KOTLER, KELLER, 2006, p. 16)

STONE e WOODCOCK (1998, p. 1) afirmam que “o motivo que torna o marketing de relacionamento importante é o seguinte: **Ganhar novos clientes custa muito mais caro do que os manter**”.

Esse fato é comprovado através de relatórios financeiros que apresentam claramente os custos de aquisição e manutenção de clientes. Onde pode-se observar que conquistar novos clientes demanda muito mais tempo e dinheiro do que manter os que a empresa já tem (STONE, WOODCOCK, 1998).

Portanto a criação de um verdadeiro relacionamento com foco na confiança e transparência pode tornar a empresa um referencial no mercado, valorizar a marca e garantir lucro. Tudo isso é possível com o marketing de relacionamento, que deve ser estudado e adaptado à situação de cada caso (MCKENNA, 1999).

Para CARDOSO (2001), o marketing de relacionamento é uma sistemática para enxergar como a organização funciona. Exige um planejamento organizacional e administrativo, que delimita quais serão os passos e as condições estabelecidas na conquista de consumidores. Oferece também uma visão das ações mercadológicas e prevê as reações do mercado, através do acompanhamento e da avaliação constante.

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.
  2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
  3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.
- (STONE, WOODCOCK, 1998, p. 3)

Pode-se dizer que é uma área que trata da principal parte das organizações: o cliente. E quem conhece e entende muito bem esse indivíduo certamente está com a melhor posição quanto à concorrência (STONE, WOODCOCK, 1998).

Alguns autores e empresas utilizam um outro nome para o Marketing de Relacionamento, é o chamado: **Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente**, que na verdade é essencialmente a mesma coisa, só que não associa a palavra “marketing”, que ainda hoje muitas pessoas confundem com vendas. Assim esse termo: Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente surge como um novo conceito para solucionar os problemas enfrentados entre as corporações e os clientes (BRETZKE, 2000).

Para BRETZKE (2000, p.15) o Gerenciamento do Relacionamento com o cliente é “...definido como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégia, processo, software e hardware.”

Para a autora, além de diversas ferramentas disponibilizadas, essa área permite também o uso da tecnologia da informação (TI) como mais uma aliada na construção do relacionamento empresa-cliente. A TI pode ser encontrada através de softwares e hardwares especializados, que podem ser abastecidos com dados tanto pelos funcionários, como pelos próprios consumidores, por meio de sistemas de comunicações integrados, por exemplo: compras com cartões de crédito.

BRETZKE (2000) ainda afirma que esses sistemas permitem informações em tempo real, sobre todos os clientes, desde seu cadastro até frequências de compras e principalmente estilo de vida. Essas informações são determinantes para a fidelização, pois revelam tipos de produtos e serviços preferenciais, opções de pagamento, prazos e também até “previsões” de hábitos de consumo. Com todas essas informações pode-se atender de forma personalizada cada cliente.

Segundo CARDOSO (2001, p. 23) “O Marketing de Relacionamento focaliza principalmente a satisfação/relação com o cliente, permite descobrir suas expectativas e necessidades individuais, atuando de maneira administrativa, e, conseqüentemente, permite aperfeiçoar seus produtos e melhorar seus serviços de maneira que possam atender aos clientes de forma personalizada, fazendo assim crescer a lealdade e respeito aos clientes junto à empresa”.

BRETZKE (2000) e CARDOSO (2001) concordam quando afirmam que os benefícios que o Marketing de Relacionamento são muitos, entre eles, proporcionar a satisfação através do profundo conhecimento com os clientes é particularmente a maior razão para que muitas organizações estejam implantando essa área em suas estruturas.

STONE e WODDCKOCK (1998) afirmam que para obter resultados positivos é preciso cautela e paciência com os consumidores. Nem sempre eles estão dispostos a prestar informações pessoais. Por isso que muitos profissionais afirmam que o Marketing de Relacionamento é um compromisso em longo prazo, e a confiança só vem com o tempo.

Para os autores STONE e WOODCOCK (1998), existem alguns critérios que podem determinar o nível de confiança pelos clientes, como: qualidade, rapidez na solução de problemas, imagem da empresa, ética e responsabilidade social.

Mas a lealdade do cliente não está pautada somente nesses critérios, é muito mais complexa. O contato é essencial para uma boa relação. Pode-se dizer que ele é o medidor dessa relação, pois se existiu a satisfação por parte do cliente, certamente houve a satisfação por parte do atendente que soube como fazer seu trabalho (MCKENNA, 1999).

Cada vez mais, o cuidado com o cliente está em cada detalhe desde o primeiro contato até o pós-atendimento. Geralmente esse primeiro contato ocorre quando o cliente busca informações sobre determinados produtos e serviços (BRETZKE, 2000).

Ou em situações menos importantes, como afirmam STONE e WOODCOCK (1998, p. 23), “ nos relacionamentos com sua empresa, os clientes podem distinguir entre grandes episódios de contato e aqueles menos importantes”.

Para os autores, não importa o tipo de contato do cliente, o importante é aproveitar as oportunidades que surgem e superar as expectativas do cliente desde o primeiro momento.

As empresas que têm uma filosofia no relacionamento são bem sucedidas, pois aprenderam a fazer o que todas almejam: entender aquilo que o cliente quer no momento e prever o que ele vai querer no próximo momento do contato. Muitas afirmam que têm essa filosofia, mas entre ter um papel escrito e incorporar no dia a dia é muito diferente. Por isso algumas organizações se deparam com fracassos na implantação de programas de marketing mal concebidos. A preparação e o conhecimento da empresa como um todo, levando em consideração os clientes, é a grande chave-mestra para desenvolver qualquer programa (MCKENNA, 1999).

Para STONE e WOODCOCK (1998, p.19), “o problema é que a maioria das pessoas não percebe que o marketing de relacionamento *efetivamente envolve a reorientação da política, de alto a baixo, de uma organização.*”

Pode-se dizer que é sem dúvida nenhuma que essa área envolve a cultura e a política da empresa, portanto um marketing de relacionamento eficiente e eficaz deve afetar o todo. Não adianta somente o gerente de marketing e os vendedores aplicarem os conceitos, é preciso que todos os níveis hierárquicos estejam em

sintonia. É fato que toda mudança gera desconforto. Porém também é fato que grandes conquistas vieram através de mudanças (STONE, WOODCOCK, 1998).

## 2.4 IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Para WHITELEY (1992), quando a empresa mantém uma proximidade com o cliente está a um passo à frente no mercado. Conhecer as necessidades e expectativas do público tem muito valor atualmente.

A busca por informações dos consumidores é contínua e geralmente demanda tempo e despesas para conseguir dados reais condizentes com o segmento (WHITELEY, 1992).

Segundo NORMANN (1993, p. 47/48), “Hoje os clientes estão deixando os padrões de consumo da sociedade de produção em massa. Suas atividades e padrões de consumo são altamente focalizados para reforçar suas próprias identidades e isso, provavelmente leva a maior diferenciação de estilos de vida.”

Assim conhecer e identificar as necessidades individuais dos consumidores são apenas passos para um marketing de relacionamento, a compreensão e o entendimento durante o atendimento é que completam o caminho para a fidelização (NORMANN, 1993).

NORMANN (1993) afirma que os clientes precisam ser tratados de forma individualizada porque são acima de tudo, seres humanos, que têm diferenças quanto às necessidades, desejos e expectativas.

Portanto o conhecimento de cada cliente como pessoa é essencial para a identificação de suas necessidades, e conseqüentemente leva à satisfação, garantindo pontos positivos para o relacionamento a longo prazo (STONE, WOODCOCK, 1998).

“Muitos fornecedores estão voltados para si mesmos, mais preocupados com a solução dos seus próprios problemas de projeto do produto, produção ou vendas, ou com a política interna, do que com as necessidades de seus clientes.” (STONE, WOODCOCK, 1998, p.18/19)

Muitas organizações falham na identificação das necessidades dos seus clientes, porque olham somente de um lado do prisma: o seu. Esquecem que nem sempre os clientes querem o produto ou serviço do modo que são feitos. Não

perguntam como eles gostariam que fosse feito, ou pior, interpretam de maneira errada as informações (WHITELEY, 1992).

As pessoas gostam de prestar informações sobre produtos e serviços, porque sabem que serão beneficiadas com as melhorias. E quando elas respondem às perguntas, formulários ou outros tipos de pesquisa, criam expectativas. Ou seja, esperam que as suas opiniões sejam valorizadas (STONE, WOODCOCK, 1998).

STONE e WOODCOCK (1998) afirmam que é preciso tomar cuidado quando a empresa realiza pesquisas onde os clientes são os principais sujeitos, pois certamente eles lembram de suas repostas e podem cobrá-las se não existir um retorno condizente com os resultados dessas pesquisas.

## 2.5 A EMPRESA ORIENTADA PARA O CLIENTE

O sucesso de qualquer negócio tem fundamentalmente a ver com o cliente. Tudo está relacionado com conhecer o cliente suficientemente bem para antecipar as suas necessidades e assim levar a empresa a atender essas necessidades (MCKENNA, 1999).

Segundo WHITELEY (1992), as empresas que atendem os desejos e as necessidades dos clientes diferenciam-se de outras, pois o foco destas empresas está direcionado aos clientes, que possuem necessidades diferentes.

A orientação para o cliente depende da filosofia que diz que a satisfação é o alicerce para a sobrevivência da organização. Cuidar do cliente como se ele fosse o único, atendê-lo com base em suas preferências e superar sempre e continuamente as expectativas garante a longevidade da empresa (BERRY, PARASURAMAN, 1942).

Para STONE e WOODCOCK (1998, p.18), “A orientação para o cliente não é apenas uma atitude mental – trata-se de toda uma maneira de trabalhar.”

Pode-se dizer que a orientação para o cliente é mais do que uma forma de desenvolver idéias e atividades, é também cultivar sentimentos e trabalhar com base em uma missão, que transforme em realidade a integração da empresa, permitindo que todos os canais de contato com o cliente, possam armazenar dados e possibilitar uma visão detalhada do cliente (BERRY, PARASURAMAN, 1942).

“Você só será capaz de entender e atender as necessidades de relacionamento dos seus clientes se os colocar em primeiro lugar.” (STONE, WOODCOCK, 1998, p.18)

Para que a filosofia da orientação para o cliente seja mais do que um manual, é necessário colocar o cliente como prioridade número um, dois e três. Ou seja, em todos os contatos procurar conhecer cada vez mais o perfil de cada um para direcionar esforços e atender com excelência (NORMANN, 1993).

Segundo WALKER (1991, p. 27), “Se a intenção é mudar a organização para que se torne mais voltada ao cliente, a percepção do cliente deve ser compreendida e as atitudes dos funcionários conhecidas.”

Essa busca contínua pela “essência individual” dos clientes proporciona uma alta qualidade, fazendo um atendimento personalizado e produtos e serviços adequados para os clientes certos, garantindo assim a retenção. A alta qualidade está pautada em quatro aspectos: qualidade do ambiente, qualidade do atendimento, qualidade do produto e qualidade do serviço (WHITELEY, 1992).

MCKENNA (1999) concorda com WHITELEY (1992) que para cada um destes aspectos os esforços da empresa são desenvolvidos de forma diferente, envolvendo habilidades e estratégias que permitem aos administradores uma visão ampla da empresa, podendo assim, produzir resultados satisfatórios.

“Não é possível adquirir uma vantagem competitiva duradoura sem se trabalhar tanto na qualidade do produto como na do serviço, e sem se usarem tanto ferramentas altamente disciplinadas de resolução de problemas como boas técnicas de liderança.” (WHITELEY, 1992, p. 4)

Observa-se que a empresa que é apenas voltada para a qualidade do produto ou para a qualidade do serviço torna-se deficiente em termos da satisfação do cliente, pois produto e serviço são complementares. Não existe como uma empresa que produza um produto com alta qualidade não oferecer um serviço de igual valor. Ambos tornam-se falhos. Porém a qualidade do ambiente e a qualidade do atendimento também são importantes na busca pelo sucesso da organização (MCKENNA, 1999).

Segundo BRETKZE (2000) é importante salientar que a qualidade deve estar presente em todas as companhias que buscam relacionamentos a longo prazo com seus clientes.

### 2.5.1 Qualidade do ambiente

Segundo LOVELOCK, (1995, p. 130) "...qualidade é sinônimo de excelência inata, uma marca de padrões inabaláveis e alta realização."

Hoje a qualidade também deve estar no ambiente da empresa que é o responsável pelas condições de trabalho dos colaboradores, pois influencia diretamente em suas ações e atitudes com os demais e com os clientes (GIL, 2001).

Se a organização decidir implantar um marketing de relacionamento é necessário que seja desenvolvido com todos os envolvidos. Principalmente com os colaboradores, pois são eles que necessitam estar bem fisicamente e mentalmente para atender aos clientes e a outros (MCKENNA, 1999).

Segundo GIL (2001), a qualidade deve ser implementada de baixo para cima, envolvendo todos os níveis hierárquicos, por isso torna-se necessário o apoio da alta administração.

Para construir um ambiente propício ao relacionamento a empresa deve valorizar seus funcionários fornecendo um suporte que inclui programas de qualidade de vida no trabalho, que dialoga noções como motivação, satisfação, saúde e segurança (GIL, 2001).

Segundo o autor, esses benefícios garantem uma maior participação do trabalhador e interferem de maneira positiva nas decisões que diretamente dizem respeito à sua vida profissional.

"Convém considerar que os empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se essas oito ou mais horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade." (GIL, 2001, p. 272)

Para criar um ambiente de trabalho agradável, além das condições físicas e higiênicas, os colaboradores também precisam ter o **controle** das situações cotidianas que englobam uma maior autonomia na resolução dos problemas dos clientes. Isso contribui para a qualidade e um atendimento focado no cliente (GIL, 2001).

O autor defende que existem fatores importantes para garantir a satisfação dos colaboradores, como os benefícios que a empresa pode oferecer: plano de saúde, segurança, treinamentos, e valorização profissional.



Para NORMANN (1993), funcionários motivados e profissionalizados representam importante parte da imagem percebida pelo cliente. Isso promove novas vendas, que por sua vez, têm um impacto significativo no sucesso comercial.

Para implantar e prestar suporte a todos esses benefícios apresentados, a empresa precisa ter condições financeiras e realizar estudos freqüentes do retorno destes investimentos e como eles influenciam na retenção dos clientes (STONE, WOODCOCK, 1998).

A organização que não proporciona um ambiente saudável para que seus colaboradores possam trabalhar com entusiasmo e segurança, não consegue implantar a qualidade nos outros aspectos, já que a qualidade começa na própria organização (GIL, 2001).

#### 2.5.2 Qualidade do atendimento

O atendimento é um dos pontos mais importantes quando se refere ao cliente, porque é um determinante na busca pela fidelidade. Um bom atendimento requer mais do que um simples cumprimento quando o cliente chega à empresa, ou um aperto de mão, chamando-o pelo nome, requer uma atenção muito especial (CARDOSO, 2001).

“A única maneira de satisfazer um cliente cada vez mais sensível e informado (e muitas vezes o risco é real) é voltando-se de maneira decidida para ter um bom resultado desde a primeira vez, construindo a qualidade no produto ou serviço desde o início.” (TEBOUL, 1991, p.11)

Pela importância que o atendimento exerce na apresentação do produto ou serviço, é que atualmente existem empresas que investem muito nesse requisito, porque é o início do contato com o cliente. São treinamentos e palestras motivacionais, que ensinam como se deve agir na hora da venda, demonstrando interesse e simpatia (BERRY, PARASURAMAN, 1942).

“A satisfação do consumidor pode ser analisada pela seguinte questão: Satisfação do Consumidor = Desempenho / Expectativa”. (ZULZKE, 1997, p.94)

Para a autora não basta atender o cliente da forma como ele deseja e satisfazer sua necessidade, pois é uma tarefa difícil e desafiadora para os

profissionais que trabalham na linha de frente da empresa, mas também pode ser gratificante quando realizada com preparação para tal.

Segundo ZULZKE (1997), a necessidade do contato do cliente com a empresa surge por várias razões: falta do produto ou serviço em determinadas regiões, incompreensão dos manuais e rótulos, desconhecimento das características de certos produtos e serviços, etc.

Assim quando o cliente procura a empresa, envia um e-mail, telefona, etc., é a oportunidade ideal para iniciar uma relação. Geralmente ele busca antes de tudo por informações que possam ajudá-lo na escolha de algum produto ou serviço. Desse modo os colaboradores devem estar bem informados sempre sobre seus produtos e serviços, bem como os dos concorrentes, e também sobre o ambiente externo, ou seja, tudo que possa influenciar na venda (BRETZKE, 2000).

Para ZULZKE (1997), o ciclo de atendimento ao cliente consiste em primeiramente entender a experiência do cliente, depois traduzir na linguagem da empresa para poder atendê-lo, em seguida desenvolver e implantar a solução do problema do cliente ou utilizar um plano de melhoria e finalmente avaliar o resultado através o *feedback* do cliente.

Para que o atendimento seja realmente eficaz e eficiente, a empresa deve investir continuamente em treinamentos para seus colaboradores, fornecendo suporte e informações, monitorando as ações dos mesmos e avaliando os resultados. Os retornos investidos e o grau de conhecimento que a empresa detém dos clientes são essenciais para que seja possível desenvolver um marketing de relacionamento com competência, responsabilidade e dedicação ao cliente (STONE, WOODCOCK, 1998).

### 2.5.3 Qualidade do produto

A qualidade do produto é definida por meio de fatores que indicam todos os benefícios que o cliente determina como satisfatórios às suas necessidades e desejos (CHURCHILL, PETER, 2000).

De acordo com WHITELEY (1992), a qualidade do produto costuma ser quantificável, ou seja, o cliente tem parâmetros para medir seu nível de satisfação em relação ao produto.

A qualidade do produto envolve uma multiplicidade de características que podem ser determinadas em físicas e abstratas. As qualidades físicas são: peso, volume, frequência, design, embalagem e preço. As qualidades abstratas são os sentimentos e as reações que os produtos provocam nas pessoas, como: sentimentos, desempenho, durabilidade, confiabilidade e serviços (CHURCHILL, PETER, 2000).

Para TEBOUL (1992, p. 35), “O cliente é sensível ao *design*, ao estilo e à imagem do produto.”

Todas essas características interagem e se complementam para a elaboração do produto ideal do segmento escolhido. Porém mesmo que a empresa chegue ao nível de um produto ideal para o consumo, sempre haverá mudanças no mercado, principalmente no comportamento do consumidor. As pessoas mudam constantemente e por mais que o produto seja o preferido no momento, isso não significa que ele será o preferido daqui a algum tempo (TEBOUL, 1992).

TEBOUL (1992) afirma que a empresa deve sempre recriar o produto e não ficar parada no tempo contando somente com o sucesso do passado, esse comportamento acaba com a capacidade das pessoas em se adequar às mudanças e reflete na qualidade do produto.

Por isso as organizações devem estar atentas aos concorrentes e investir em projetos para o desenvolvimento de novos produtos, aproveitar as oportunidades e a confiabilidade percebida pelos clientes. Pois é através da excelência dos produtos no mercado que a imagem da empresa está presente, facilitando a fidelização e a angariação de novos clientes (MCKENNA, 1999).

#### 2.5.4 Qualidade do serviço

A qualidade do serviço é mais difícil de medir do que a qualidade do produto, por não existir formas concretas como no produto (NORMANN, 1993).

Segundo LOVELOCK (1995, p.145) a fórmula para medir a qualidade do serviço é:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Serviço Percebido}}{\text{Serviço Esperado}}$$

Geralmente o cliente mede o desempenho dos serviços colocando em uma balança, de um lado o serviço que realmente ele recebeu e de outro lado o serviço que ele esperava. Assim o qual for maior na opinião do cliente será o conceito determinado pelo serviço adquirido (LOVELOCK, 1995).

Por essa e outras questões, pode-se dizer que os produtos têm características mais fáceis de classificar do que os serviços, pois são literalmente concretos, possuem formas, pesos, cores e aromas. Tudo isso facilita na oferta e contribui diretamente para as vendas. Já em relação aos serviços fica muito mais complexo determinar as características, pois geralmente eles não existem antes de serem comprados (NORMANN, 1993).

Segundo NORMANN (1993, p. 172), “Produtividade e qualidade de serviços são diretamente dependentes de motivação e moral.”

Para o autor, os serviços são fabricados no momento em que estão sendo consumidos, e a qualidade depende exclusivamente da motivação do pessoal de atendimento que deve estar preparado e consciente de sua função.

BERRY e PARASURAMAN (1942, p.20) afirmam que “Os serviços são dominados pela qualidade da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo – produção.”

Pode-se dizer que não há como medir a qualidade de um serviço sem antes comprá-lo. Assim o que realmente determina é a forma com que o serviço está sendo oferecido e como está sendo produzido para o cliente (BERRY, PARASURAMAN, 1942).

Os autores, afirmam que quando se fala em qualidade dos serviços, alguns valores devem ser trabalhados para garantir o seu funcionamento, pois cada valor representa uma vantagem competitiva para a empresa.

Para BERRY e PARASURAMAN (1942) esses valores são:

- Credibilidade: é a base para a sustentabilidade do serviço.
- Confiança: através desse valor é construída a confiabilidade necessária a qualquer serviço.
- Reputação: é a imagem da empresa vista através dos olhos da sociedade.
- Conveniência: disponibilidade de acesso rápido ao serviço, significa o tempo do cliente e não o da empresa.

- Facilidade: é a arte de tornar o serviço simples para o cliente.
- Excelência: é a liderança em serviços e a atenção individualizada no atendimento ao cliente.

Todos esses têm um grau de vantagem sobre os concorrentes, e juntos formam a qualidade de serviço ideal. A organização que prioriza a qualidade dos serviços tem uma vantagem competitiva no mercado porque possui poderosas armas para superar as expectativas e encantar o cliente (BERRY, PARASURAMAN, 1992).

#### 2.5.5 Diferenças entre indústrias de produtos e indústrias de serviços

Para NORMANN (1993), as empresas começaram a descobrir que as abordagens profissionais eram inadequadas quando aplicadas à administração de intangíveis que não podem ser estocados.

Assim surgiu um novo conceito para as indústrias de serviços, onde as regras de fabricação e venda de produtos não mais satisfaziam as necessidades das indústrias de serviços (NORMANN, 1993).

Segundo NORMANN (1993), existem três características que diferenciam os produtos dos serviços. A primeira é a tangibilidade dos produtos oposta a intangibilidade dos serviços. A segunda é que as ações dos serviços são eventos sociais que exigem habilidades por parte das pessoas que representam a empresa. E a terceira é que produção e consumo são feitos no mesmo tempo da compra do serviço.

Além dessas características apresentadas, existem mais algumas diferenças entre indústrias de produtos e indústrias de serviços, conforme a tabela 1.

TABELA 1 – ALGUMAS DIFERENÇAS TÍPICAS ENTRE INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS E DE SERVIÇOS.

| <b>Indústrias manufatureiras</b>                           | <b>Indústrias de serviços</b>   |
|--|---|
| Geralmente o produto é concreto.                           | O serviço é intangível.   |
| A posse é transferida quando uma compra é efetuada.        | Geralmente a posse não é transferida.   |
| O produto pode ser revendido.                              | O serviço não pode ser revendido.   |
| O produto pode ser demonstrado.                            | Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra). |
| O produto pode ser estocado por vendedores e compradores.  | O serviço não pode ser estocado.  |
| O consumo depende da produção.                             | Produção e consumo geralmente coincidem.  |
| Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes. | Produção, consumo e frequentemente a venda são feitos no mesmo local.                         |
| O produto pode ser transportado.                           | O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” frequentemente possam).           |
| O vendedor fabrica.  | O comprador/cliente participa diretamente da produção.  |
| É possível contato indireto entre empresa e cliente.       | Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.  |
| O produto pode ser exportado.                              | O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.                |

Fonte: NORMANN, Richard. Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

## 2.6 POSICIONAMENTO DA EMPRESA

Para MCKENNA (1999, p.45), “O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas.”

As empresas que buscam um posicionamento no marketing de relacionamento precisam definir objetivos e missão. Devem saber muito bem com qual imagem querem ser vistas pelos seus clientes no mercado (MCKENNA, 1999).

Toda empresa que tem a orientação para o cliente, tem de saber que todas as ações internas e externas devem ser baseadas nas informações de seus consumidores, ou seja, nas características do segmento atendido. Um bom posicionamento começa e termina com o cliente, levando em consideração as exigências do mercado escolhido (MCKENNA, 1999).

Os autores STONE e WOODCOCK (1998, p.116) indicam em seu livro "...em sua análise de posicionamento, você deve se concentrar nos aspectos que os clientes afirmam ser os mais importantes para eles."

Dessa forma o posicionamento deve conter os requisitos que os clientes determinam como sendo os essenciais para adquirir os produtos e serviços da empresa. Esse fato apresenta claramente a dificuldade de posicionar no mercado com o foco direcionado ao consumidor. Pois geralmente é preciso escolher e conhecer a fundo o comportamento do consumidor (STONE, WOODCOCK, 1998).

Segundo CHURCHILL e PETER (2000), o comportamento dos consumidores é categorizado como prudente, impulsivo, pessimista, tradicional e confiante. O grupo dos prudentes tende a analisar todo o contexto antes de efetuar a compra. Os impulsivos tendem a comprar sem nenhuma programação ou lista prévia. Os pessimistas têm bastante consciência dos preços e desconfiam de qualquer produto e serviço. Os tradicionais são pessoas seguras e conservadores gostam de marcas conhecidas e não têm o hábito de mudança. O consumidor confiante tem auto-estima aguçada e compra produtos que agreguem valor.

Assim a empresa para obter um bom posicionamento na cabeça dos consumidores, deve saber exatamente discernir qual a categoria de consumidores que ela atende e se basear nas características como forma de satisfazer essa categoria (CHURCHILL, PETER, 2000).

"O posicionamento está estreitamente relacionado com os *benefícios* da marca, aquilo que o cliente obterá quando comprar essa marca." (STONE, WOODCOCK, 1998, p.116)

A marca também é um fator de medida na hora da compra, pois agrega os benefícios que podem ser: sentimentos e experiências, que fazem bem ao consumidor. Assim é muito importante que a empresa tenha uma marca forte e que seja mais um componente positivo para a escolha dos clientes (STONE, WOODCOCK, 1998).

Os consumidores através de suas experiências pessoais que são assimiladas no decorrer do tempo, pela aquisição de produtos e serviços, de vários ramos e marcas, utilizam cada vez mais seus conceitos para a decisão de compras futuras (CHURCHILL, PETER, 2000).

Segundo MCKENNA (1999), o primeiro contato da empresa com o cliente é de suma importância, pois é através dele que ela conseguirá iniciar um processo de relacionamento, e saber que tipo de cliente está sendo atendido. Tendo como base suas informações é possível construir desta forma pilares sólidos que levem a fidelização. Depois é preciso atender com qualidade e rapidez, mostrando uma imagem sólida e de confiança, onde o cliente possa apoiar-se, tendo em mente que seus desejos serão atendidos e priorizados. Finalmente vem a fase que todas as empresas almejam: a fidelização do cliente, onde a empresa já detém informações necessárias para a manutenção do cliente, já conhece suas necessidades e perfil.

De posse de todas as informações do cliente, pode-se oferecer produtos e serviços personalizados, que agreguem valor para o cliente. Isso possibilita a construção do relacionamento a longo prazo e assume um papel importante na rentabilidade da empresa, pois à medida que se conhece o potencial do consumidor pode determinar quanto ele será rentável ao longo deste relacionamento (STONE, WOODCOCK, 1998).

MCKENNA (1999), afirma que para posicionar a empresa como destaque na mente das pessoas, é um processo que envolve o marketing de relacionamento através do contato, avaliação, entrega, e retorno para ambos os lados.

### 2.6.1 Atração e retenção de clientes

Os clientes são a base de qualquer negócio. As empresas voltam cada vez mais seus esforços para angariar novos clientes, não se preocupando com a qualidade destes clientes. Isto é se serão rentáveis para a organização ou um custo a mais (MCKENNA, 1999).

MCKENNA (1999) afirma que com os clientes rentáveis devem ser desenvolvidas relações de lealdade, que sejam pautadas na valorização do relacionamento. Estes clientes fornecem a empresa um *feedback* valioso,



proporcionando a empresa novas idéias e formas de melhoramento de seus produtos e serviços.

Assim conhecer quem são os bons clientes torna-se essencial para dar continuidade em um relacionamento estável. A segmentação de mercado possibilita a escolha dos clientes certos, determinando o perfil de cada segmento de cliente, as ações que devem ser tomadas, e se estas ações são lucrativas para a empresa (KOTLER, 1998).

KOTLER (1998) define que 15% a 30% do tempo de atendimento ao cliente são gastos com vendas produtivas; 60% a 80% do tempo da linha de frente é consumido por menos de 20% do potencial de lucro; 3% a 5% dos clientes geram 50% dos lucros e 50% dos clientes não são rentáveis.

A maior parte do tempo é dedicada a menor parcela dos lucros potenciais. E uma pequena parte dos clientes produz a maior parte dos lucros. Para mudar esse resultado, a empresa pode através da segmentação, conhecer seus clientes potenciais e os não potenciais e desse modo pode desenvolver o marketing de relacionamento com os clientes rentáveis, não gastando energia e dinheiro com aqueles clientes que consomem seu tempo, que só aumentam custos e diminuem lucros (KOTLER, 1998).

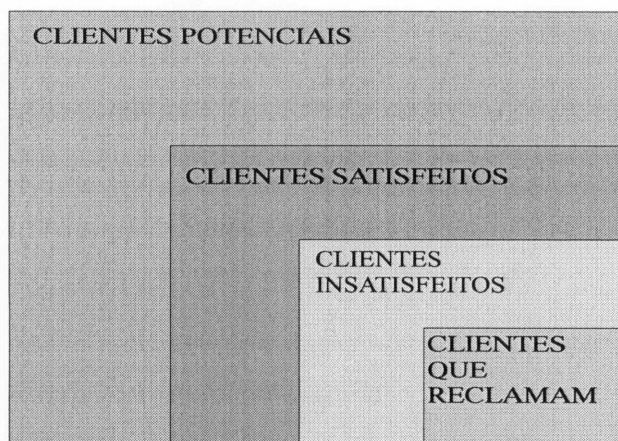
**“É preciso colocar seu foco nos clientes existentes.”** (STONE, WOODCOCK, 1998, p. 94)

Geralmente muitas empresas se esquecem que são seus atuais clientes que fornecem a sua sustentação, e procuram novos clientes para alavancar vendas. Esse tipo de comportamento pode levar à perda dos atuais, pois os esforços são direcionados para a nova clientela, deixando de lado quem realmente gera lucro (STONE, WOODCOCK, 1998).

Assim quando existe um projeto para a conquista de novos clientes, é importante determinar como serão divididos os esforços para os clientes existentes também, porque perdê-los é muito fácil hoje em dia (WALKER, 1991).

Segundo WALKER (1991), uma questão importante é que atualmente as organizações têm mais condições de determinar seus clientes em: potenciais, satisfeitos, insatisfeitos e clientes que reclamam. A figura 2 apresenta essa possibilidade e permite uma visão geral da relação entre funcionários e clientes, e ajuda na solução de problemas sobre atendimento, produtos e serviços.

FIGURA 2 – VISÃO DA DETERMINAÇÃO DE CLIENTES



Fonte: adaptado de WALKER, Denis. O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991.

“De todos os clientes insatisfeitos, apenas cerca de 5 % efetivamente fazem uma reclamação. Dessas reclamações, muitas podem ser respondidas satisfatoriamente por meio de um esclarecimento da situação. A maioria das restantes pode ser respondida por meio de negociação. Apenas alguns poucos clientes não podem ser reconquistados como consumidores de seu produto e serviço.” (WALKER, 1991, p. 16)

Todos os clientes sejam potenciais ou não, devem ser tratados da melhor forma possível. Os clientes que reclamam são grandes aliados pois demonstram interesse em continuar comprando os produtos e serviços da empresa. Assim os problemas quando resolvidos com eficiência são contribuições para fortalecer a imagem da organização (WALKER, 1991).

### 2.6.2 Processo de desenvolvimento do cliente

Para manter os clientes certos é preciso manter um processo de desenvolvimento com o objetivo de fidelizar esses mesmos clientes. Para isso é importante criar um ambiente que propicie um relacionamento entre empresa e cliente (MKCENNA, 1999).

Para STONE e WOODCOCK (1998, p. 95), “Fidelidade é melhor descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc.”

A fidelidade é uma maneira de pensar e agir que determina o grau de entendimento entre as pessoas e também a confiança que existe nessa relação. Esse comportamento exige um período de tempo determinado pelo cliente. Pode-se dizer que a partir do momento que o cliente sente segurança com a empresa, nasce um relacionamento que pode ser duradouro se for bem cuidado (CHURCHILL, PETER, 2000).

“Sempre existem graus de fidelidade. Alguns clientes são mais fiéis, outros são menos. A fidelidade é, portanto, desenvolvida por meio de abordagens que desencadeiam e reforçam um estado mental positivo e os comportamentos associados.” (STONE, WOODCOCK, 1998, p. 96)

A forma com que a organização conduz seu atendimento e suas atividades com os consumidores relata vários graus de fidelidade e confiança. Cada cliente tem seu próprio conceito e forma sua opinião em relação aos produtos e serviços, bem como a atenção que recebe dos funcionários (STONE, WOODCOCK, 1998).

Portanto para desenvolver um cliente leal deve-se coletar todas as informações que possam ser úteis durante o atendimento, é um processo que necessita de tempo para desenvolver dia a dia um relacionamento sustentável (KOTLER, 1998).

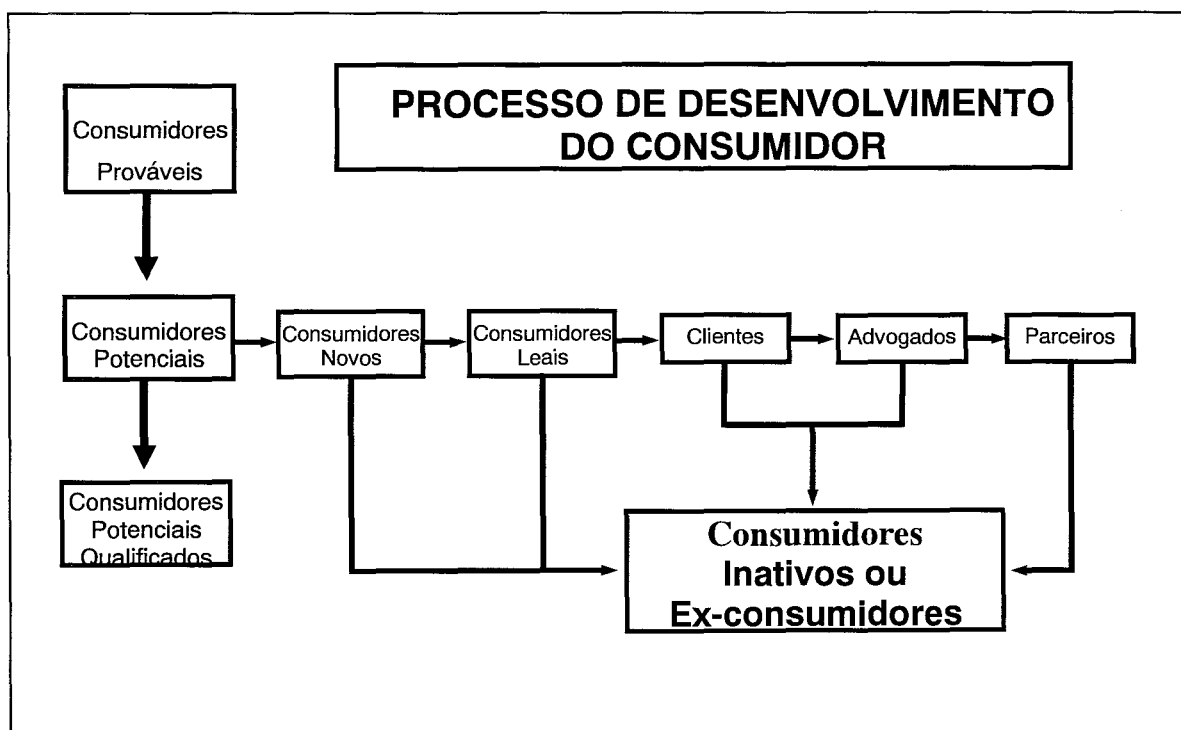
Segundo KOTLER (1998), para entender Marketing de Relacionamento com o cliente, deve-se, primeiramente, examinar o processo envolvido em sua atração e manutenção. A figura 3 mostra as principais etapas no processo de desenvolvimento do consumidor.

KOTLER (1998) afirma que o ponto de partida são os consumidores prováveis, todos que podem comprar o produto ou serviço. A empresa trabalha junto a estes prováveis consumidores para determinar quais os consumidores potenciais – pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele. Os consumidores não qualificados são aqueles que a empresa rejeita porque não têm crédito ou não são rentáveis. A empresa espera converter muitos consumidores potenciais qualificados em consumidores novos e, depois, estes em consumidores leais. Os consumidores novos e os leais podem também continuar comprando dos concorrentes. Depois, a empresa age para transformar estes consumidores leais em clientes – pessoas que comprem apenas da empresa a nas categorias de produtos relevantes.

Para KOTLER (1998), o desafio seguinte é transformar os clientes em advogados, consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela. O desafio final é transformar os advogados em parceiros, situação em que eles e a empresa trabalham ativamente em conjunto. Ao mesmo tempo, deve-se reconhecer que alguns consumidores, tornam-se inativos ou abandonam a empresa, por razões de falência, mudança de cidade, insatisfação e assim por diante. O desafio da empresa é reativar os consumidores insatisfeitos através de estratégias de recuperação. Frequentemente, é mais fácil recuperar consumidores que encontrar outros novos. O desenvolvimento de consumidores mais leais aumenta o faturamento da empresa.

A empresa deve estar atenta ao potencial de cada cliente, e fazer um amplo trabalho para manutenção deste. Não se fala em investir grandes quantias para fazer esta manutenção, a lealdade de seus consumidores requer além de tudo percepção para entender suas reais necessidades e comprometimento por parte de toda a equipe (MCKENNA, 1999).

FIGURA 3 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR



Fonte: KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

### 2.6.3 Relações estratégicas como vantagem competitiva

Além da construção de relacionamento com os clientes é importante também construir relacionamentos com os demais participantes do mercado, ou seja, os fornecedores, distribuidores, órgãos governamentais e até mesmo os concorrentes (MCKENNA, 1999).

“O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.” (MCKENNA, 1999, p. 105)

No mundo de hoje a liderança só é conseguida pelas empresas que sabem manter bons relacionamentos com os demais. Pois as mudanças não avisam quando chegam, e na maioria das vezes são as responsáveis por diversos desajustes nas organizações, que perdem tempo e capital pela falta de relações estratégicas nos seus negócios (MCKENNA, 1999).

Com a rápida transformação em alguns setores, as relações são cada vez mais importantes. Com o avanço da tecnologia nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para garantir a aceitabilidade de seus produtos e serviços no mercado (STONE, WOOCOCK, 1998).

“Cada um também deve proporcionar informações para ajudar sua empresa a lidar melhor com o cliente.” (STONE, WOODCOCK, 1998, p. 110)

A elaboração de produtos e serviços de uma empresa depende dos produtos e serviços de outra, por exemplo, para fabricar ferramentas, a indústria precisa de matéria-prima como: metal, facas, soldas e ferro (CHURCHILL, PETER, 2000).

MCKENNA (1999) afirma que a parceria com os fornecedores deve ser desenvolvida com respeito, honestidade e garantia para os dois lados, para que eles forneçam cada vez mais qualidade, entrega rápida e prazos de pagamento adequados às condições da empresa. Além disso, os fornecedores são pessoas importantes pelas informações valiosas que detêm dos concorrentes e das tendências do mercado.

Segundo o autor, os distribuidores também são parceiros indispensáveis, pois são eles que influenciam a compra dos produtos, e são ótimos defensores da marca quando percebem que são valorizados, através de diversos benefícios oferecidos pela empresa detentora da marca.

Ainda para MCKENNA (1999), um bom relacionamento com os órgãos governamentais competentes, no setor de uma empresa, é essencial para fortalecer uma imagem que transmita honestidade e respeito no cumprimento de leis e normas que regulam este setor.

E a parceria com os concorrentes pode ser um fator de competitividade muito poderoso, pois o conjunto de conhecimentos pode contribuir para um salto grande para a sobrevivência no mercado (MCKENNA, 1999).

Todas essas formas de parcerias formam uma aliança estratégica que possibilita uma vantagem competitiva, pois garante um desempenho bom na adaptação a cada mudança no mercado. A figura 4 apresenta a aliança estratégica como diferencial da empresa (STONE, WOODCOKC, 1998).

FIGURA 4 – ALIANÇA ESTRATÉGICA



Fonte: elaborado pela autora.

Portanto as empresas que têm visão profissional devem direcionar parte de seus esforços para desenvolver tais relacionamentos de forma planejada, estratégica e confiável para moldar parcerias ativas que proporcionem benefícios para todos (MKCENNA, 1999).

## 2.7 O MARKETING ALIADO À TECNOLOGIA

De acordo com BRETZKE (2000), o Marketing aliado à Tecnologia permite um Marketing de Relacionamento eficiente e eficaz quando se fala em clientes e parcerias.

Hoje existem programas de softwares e hardwares altamente sofisticados e desenvolvidos exclusivamente para facilitar o trabalho dos profissionais de marketing. Esses programas determinam o atendimento do cliente em tempo real, ou seja, sem mais longas esperas por soluções (BRETZKE, 2000).

“O avanço contínuo da TI (Tecnologia da Informação) facilita registrar as informações do cliente, encaixar os clientes em informações já disponíveis, e sintonizar as suas ofertas ao cliente.” (STONE, WOODCOCK, 1998, p. 175)

A Internet possibilitou uma rede de comunicação integrada aos outros meios de comunicação, fortalecendo o acesso às informações que chegam on-line para qualquer um, em qualquer lugar do mundo (BRETZKE, 2000).

Com essa evolução, o marketing ganhou ferramentas modernas, inseridas na *web*, e disponíveis aos profissionais da área. As empresas têm condições de implantar programas especializados na coleta, armazenamento e análise de dados, para criar sistemas de informações de seus clientes (ALBERTIN, 2005).

“A TI tem sido considerada como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, sendo que as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente esta tecnologia tanto em nível estratégico como operacional.” (ALBERTIN, 2005, p. 70)

A TI facilita a gestão empresarial principalmente quando se diz respeito ao cliente. Hoje é possível obter informações sobre o cliente e principalmente um conhecimento geral do perfil de cada um. Pode-se realizar uma série de atividades no atendimento, como identificar o cliente no momento em que ele entra no sistema de comunicação da empresa. Dessa forma há a possibilidade de mantê-lo em contato com profissionais treinados para que o atendam pelo seu nome, conheçam suas preferências e possam assim informar sobre produtos e serviços, e persuadir a fechar a venda (ALBERTIN, 2005).

Outro benefício da TI é a base de dados para manter também um contato após a venda. Muitos sistemas fornecem uma estrutura completa de informações de compras do cliente, o que permite ao atendente pesquisar a satisfação em relação ao produto ou serviço. Tudo isso é resumido no Marketing aliado à Tecnologia, que é um grande fator competitivo em qualquer negócio (BRETZKE, 2000).

## 2.8 MARKETING INTERNO

O Marketing Interno está ganhando força nas companhias porque traz inúmeros benefícios. É uma cultura que aplica conceitos fundamentais de respeito, capacitação profissional, ética, responsabilidade e cumplicidade entre empregador e empregado. Essa relação entre as duas partes era “fria” no passado, ficando cada um em um lado, e desenvolvendo apenas o trabalho necessário. Mas graças ao marketing, essa situação sofreu mudanças, possibilitando uma interação no ambiente profissional (CHURCHILL, PETER, 2000).

“Marketing Interno é atrair, desenvolver, motivar e capacitar empregados qualificados com trabalhos – produtos que satisfaçam suas necessidades. Marketing Interno é filosofia de tratar os empregados como clientes internos.” (BERRY, PARASURAMAN, 1993, p. 177)

O grande objetivo do marketing interno é fazer com que as pessoas sejam valorizadas como profissionais, e mantenham um ambiente de trabalho saudável. São muitas as formas de incentivo; despertar o interesse pelas coisas é um dos objetivos que forma a base para uma implantação bem sucedida (GIL, 2001).

Segundo LOVELOCK (1995, p. 83), “Alguns empregos são vistos como oportunidades de aprendizagem e de ganhar experiência; algumas posições fornecem profunda satisfação por serem inerentemente interessantes ou por fornecer uma sensação de realização...”.

Assim para que não só alguns cargos sejam vistos como melhores na visão dos empregados, mas sim todos os cargos dentro da empresa, é necessário criar um ambiente de valorização profissional (LOVELOCK, 1995).

Um outro fator importante para do marketing interno é despertar o interesse dos colaboradores pelos produtos e serviços da empresa. Existem algumas formas que são utilizadas pela maioria do pessoal de marketing para isso, como: a prestação de informações ao funcionário desde chefias ou colegas de setor até jornal e revista destinada ao público interno; a participação das pessoas em textos, comentários, críticas e sugestões em mural; a interação em programações culturais; enfim, o essencial é que a empresa transmita aos seus colaboradores que eles estão inseridos no negócio, criando um clima de confiança (GIL, 2001).



Para GIL (2001, p. 201), “Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individual como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade.”

Quando as pessoas estão bem fisicamente tendem a fazer seu trabalho com mais atenção e competência. Esse comportamento reflete na produtividade e nos resultados financeiros da empresa. Outro diferencial da empresa para motivar os colaboradores e que merece destaque é a apresentação de um plano de cargos e salários compatíveis com as funções e o mercado. Os funcionários nunca estarão completamente motivados sem uma valorização financeira também (GIL, 2001).

### 2.8.1 Motivação

As pessoas são diferentes, portanto possuem necessidades diferentes entre si e buscam satisfação de formas diversas. Estas necessidades dizem respeito a suas vivências individuais e a motivação depende desses conceitos únicos e pessoais (CHURCHILL, PETER, 2000).

“A motivação é o conjunto de necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas que impelem ou afastam um indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetos ou condições.” (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 523)

Cada pessoa traz, então, para o convívio com os outros, sentimentos, perspectivas e visões da vida e do mundo, distintas, a partir das quais se organizam em suas mentes (GIL, 2001).

“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.” (GIL, 2001, p. 202)

Portanto, as histórias de que motivar as pessoas é realizar tarefas alegres ou apresentar palestras marcantes, na verdade não passam de mitos. Pois o que motiva não é dado de fora para dentro, mas se encontra no interior das pessoas, é lá que suas fontes de motivação devem ser buscadas (GIL, 2001).

O que se pode fazer é criar um ambiente onde o desejo interno de fazer algo possa ser nutrido; considerando que o desejo interno varia de pessoa para pessoa, trata-se de desenvolver empatia - a habilidade de identificar as motivações individuais do outro - e criar um ambiente organizacional que conviva com múltiplos valores, possibilitando a cada uma desenvolver suas próprias motivações (GIL, 2001).

Segundo GIL (2001), o resultado de tal ambiente não é composto por um comportamento uniforme ideal, mas uma multiplicidade de comportamentos individuais, considerados saudáveis à vida da empresa e a garantia de resultados. A implicação prática de um ambiente deste tipo é que se exige do exercício da liderança maior compromisso com a prática da negociação em todos os níveis da empresa.

### 2.8.2 Treinamento

O treinamento é um meio para desenvolver a capacidade das pessoas em determinadas funções. É também o modo mais eficaz e eficiente para ensinar habilidades e atitudes de maneira sistemática com as atividades que serão realizadas na empresa (WHITELEY, 1992).

Para que o trabalho seja feito de acordo com os objetivos da organização, o treinamento deve ser oferecido para tal. Além disso, ele contribui diretamente para a motivação, já que os colaboradores têm o suporte necessário, e muitas vezes autonomia, para realizar seu trabalho. A autonomia agregada ao conhecimento de todos os processos organizacionais e também dos produtos e serviços da empresa, garante um bom desempenho no atendimento aos clientes. Essa é a grande vantagem para a fidelização de clientes (ZULZKE, 1997).

“O bom treinamento é essencial na transformação de uma empresa de modo a servir o cliente. O bom treinamento permite às pessoas adotarem e sustentarem o tipo adequado de conduta no trabalho – e rapidamente.” (WHITELEY, 1992, p. 79)

Para aplicar em qualquer empresa a filosofia da orientação para o cliente, o treinamento é um determinante para alcançar as metas estabelecidas. As transformações são positivas e valorizam as ações, contribuindo para um ambiente profissional de qualidade (WHITELEY, 1992).

Muitas organizações, principalmente as maiores, seguem padrões na busca de profissionais, que começam com processos seletivos adequados ao perfil desejado, e após a contratação, continuam com treinamentos intensivos (GIL, 2001).

Para NORMANN (1993), desenvolver e educar pessoas são tão importante que muitas empresas organizam suas próprias escolas para treinar as pessoas com a padronização desejada.

Essas escolas permitem oferecer o treinamento certo para o profissional certo, porque focalizam a pessoa na função exata, determinando suas tarefas, condições de trabalho e até limites, dependendo da área (NORMANN, 1993).

O treinamento valoriza o funcionário dentro da empresa e possibilita um crescimento profissional e pessoal, já que oferece condições para desenvolver o trabalho, bem como habilidades (GIL, 2001).

### 3 ESTUDO DE CASO: A TITO FERRAMENTAS

A empresa estudada é a Tito Indústria e Comércio de Ferramentas Ltda., que atua no mercado nacional de ferramentas para madeira. Neste capítulo serão apresentados o histórico da empresa, o posicionamento da Tito Ferramentas no mercado e o mercado de ferramentas para madeira em geral.

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Tito Indústria e Comércio de Ferramentas Ltda. está atuando há 18 anos no mercado madeireiro e moveleiro com predominância de madeira. É dirigida por dois sócios e está sediada em Curitiba – PR, no bairro do Parolin. Suas instalações totalizam aproximadamente 1.050M<sup>2</sup>, onde funcionam os departamentos de Administração, Vendas, Marketing, Financeiro, Desenvolvimento e Fábrica.

A empresa fabrica e comercializa uma linha de produtos constituída por: serras, fresas, brocas, cabeçotes e facas, e também presta serviços de manutenção destes produtos. Outro diferencial é que ela desenvolve ferramentas especiais adequadas às necessidades dos clientes.

Atualmente a Tito Ferramentas está concentrada mais nas regiões Sul e Sudeste, com investimentos canalizados visando atender todo território nacional. A empresa vem crescendo nesses anos, atendendo às exigências do mercado, focando sempre a qualidade nos seus produtos e serviços.

#### 3.2 O POSICIONAMENTO DA TITO FERRAMENTAS NO MERCADO

O posicionamento da Tito Ferramentas ainda está mais voltado para o mercado do que para o cliente. As ações da empresa geralmente têm como referência a concorrência, mais precisamente os líderes do ramo, do que as preferências dos consumidores.

A empresa baseia suas atividades orientadas para produção e vendas, deixando a orientação para o cliente, que é a mais importante, em segundo plano. Isso dificulta o processo de aproximação com o cliente, e elimina as chances de criar um relacionamento.

A Tito Ferramentas oferece produtos e serviços com qualidade básica, aceitável pelo mercado de ferramentas de madeira. Não existe nenhuma inovação que possa ser chamada de referencial perante a concorrência. Porém observa-se que existem oportunidades que podem trazer benefícios, como a inovação em seus produtos e serviços e a criação de relacionamentos a longo prazo.

Muitos clientes, além de comprar as ferramentas básicas para trabalhar com a madeira, têm necessidades diferentes quanto aos produtos, que devem ser fabricados especialmente para suas máquinas. Essa questão possibilita uma interação maior porque é o momento onde os clientes fornecem muitas informações sobre suas necessidades e expectativas. Mas infelizmente são poucas as chances aproveitadas, porque os vendedores ainda não têm a cultura do marketing de relacionamento.

Outra questão são os serviços prestados pela empresa: afiações, consertos e recuperações de ferramentas. A Tito também oferece visitas de vendedores, e entrega de ferramentas, mas não existe um serviço estruturado para isso. E assim é mais uma oportunidade perdida para satisfazer o cliente, porque nesse mercado, a visita e a entrega são muito valorizados pelos consumidores.

A qualidade em geral é freqüentemente medida e avaliada, isso garante melhorias contínuas em produtos e serviços, atendimento e ambiente de trabalho. Apesar disso, observa-se a necessidade da adoção de um programa de qualidade total para eliminar falhas e defeitos ainda existentes.

A empresa ainda precisa aprender sobre o marketing e suas ferramentas, mas é importante destacar que ao longo dos seus 18 anos houve uma significativa evolução organizacional.

A Tito Ferramentas desenvolveu algumas parcerias com empresas fabricantes de máquinas que utilizam seus produtos como *plus*. Os parceiros da empresa vendem as máquinas com jogos de ferramentas da marca Tito, agregando valor nos produtos da Tito e das parceiras, contribuindo para a difusão da marca, já que alguns fabricantes de máquinas conhecidos do setor madeireiro estão em Curitiba-PR.

A empresa tem se modernizado para atender às exigências do mercado. Há poucos meses o site da empresa foi reestruturado para desenvolver uma interação maior com o cliente. As modificações foram feitas principalmente na estética que

proporcionou a melhor apresentação da empresa e dos produtos, e também na parte de orçamentos e contatos, que tiveram mais campos para preenchimento.

Outra ferramenta de marketing tecnológico é o sistema de informações que a empresa utiliza: o Arranger, ele permite uma integração de todos os setores e faz o tratamento dos dados inseridos pelos usuários. Esses dados se transformam em informações que podem ser adquiridas através de relatórios solicitados ao sistema.

Atualmente a Tito utiliza seu banco de dados para realizar vendas, e emitir pedidos. Assim existe uma ociosidade no restante das funções do sistema que dizem respeito ao conhecimento de clientes.

A empresa em estudo apresenta o cálculo desenvolvido por KOTLER (1998), pois apenas pouquíssimos dos seus clientes respondem pela maior parcela do faturamento. Isso demonstra que pode-se trabalhar o marketing de relacionamento com esses clientes como projeto piloto para atração e retenção de novos clientes.

Contudo o fato de existirem esses clientes fiéis, não significa que continuarão assim; houve casos em que alguns começaram a comprar da concorrência devido a produtos e serviços de maior qualidade e principalmente entrega rápida.

São esses requisitos que a Tito Ferramentas deve melhorar para conseguir atrair e reter bons clientes que gerem frutos positivos como: lucratividade e perenidade.

Outra questão são os funcionários, pois a empresa não tem um programa definido de marketing interno, mas realiza algumas ações que podem ser consideradas dentro deste contexto como: confraternizações, cafés da manhã e bolos para os aniversariantes do mês. Esses eventos promovem um ambiente mais descontraído e alegre, pois os funcionários sentem-se valorizados pessoalmente e profissionalmente.

### 3.3 O MERCADO BRASILEIRO DE FERRAMENTAS PARA MADEIRA

No setor de ferramentas para madeira as mudanças foram mais lentas, e no passado a maioria das empresas era pequena e produziam o necessário para atender aos clientes que tinham. O relacionamento tinha um traço familiar, pois geralmente as pessoas se tornavam amigas.

A era industrial trouxe grandes mudanças para a sociedade e esse fato foi o impulsionador da inovação no ramo de ferramentas. Foram construídas grandes empresas de ferramentas para madeira, que tinham produção em larga escala e preço mais baixo que as antigas empresas. Assim empresas pequenas tiveram de fechar, pois não conseguiram sustentar a situação por muito tempo.

A competição por clientes aumentou e a relação que antes era praticamente familiar deixou de existir. Essa extinção do relacionamento dos consumidores desencadeou o fracasso e a perda de lucro não só dos microempresários, mas também de indústrias de grande porte.

Mas o lado bom que o fracasso de umas é o sucesso de outras. E algumas só se destacaram nesse ramo porque tinham visão do marketing em seus negócios.

Mais do que isso entenderam que o marketing de relacionamento poderia ser mais um aliado na conquista dos clientes. Aprenderam como fidelizar o cliente desse setor: estar sempre presente.

O consumidor de ferramentas para madeira tem uma característica básica: ele sente a necessidade de testar para conhecer o produto. E, além disso, ele gosta de visitas de vendedores e orientações técnicas, pois em seu negócio a perda da matéria-prima é significativa.

Então essas organizações desenvolveram vendedores técnicos e representantes que respeitam uma programação de visitas, o que garante um bom relacionamento com seus clientes.

Desta forma, as empresas conseguiram a liderança e um bom posicionamento de mercado, garantindo lucratividade com base na fidelização de seus clientes.

## 4 MÉTODO DA PESQUISA

No método da pesquisa serão apresentados os tipos de pesquisa utilizados, em seguida a população e a amostra, e finalmente a elaboração do instrumento de coleta de dados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Para este estudo, foi elaborado primeiramente um estudo bibliográfico para a fundamentação teórica com a finalidade de adquirir um melhor conhecimento do marketing de relacionamento.

Em seguida empregou-se um estudo exploratório, onde se procurou obter um contato com a situação pesquisada, ou seja, a situação da empresa inserida no mercado.

Segundo SAMARA e BARROS (1994, p. 19), “Em um projeto de pesquisa, o estudo exploratório pode ser essencial como o primeiro passo para determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre a concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretende atuar.”

Quanto ao procedimento de coleta, foi utilizado o método de estudo descritivo de caso, partindo-se de um estudo genérico para se chegar aos pontos específicos estabelecidos nos objetivos deste trabalho.

“O estudo descritivo de caso, ou *pesquisa qualitativa*, tem como característica principal compreender as relações de consumo “em profundidade””. (SAMARA, BARROS, 1994, p.21)

Para SAMARA e BARROS (1994), as análises qualitativas das informações obtidas identificam desejos e sentimentos de consumo, que podem ser respondidas através de diversas questões elaboradas pelos pesquisadores.

O estudo descritivo de caso foi feito por meio da aplicação de questionários com perguntas que buscaram repostas que atendessem aos objetivos do presente trabalho. Esses questionários foram enviados para os endereços eletrônicos do banco de dados da empresa.



## 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para SAMARA e BARROS (1994), a população é o todo, ou seja, o universo. A amostra é uma parte desse universo.

A população utilizada para esta pesquisa foi o banco de dados da empresa, que tem 400 (quatrocentos) clientes cadastrados. Porém apenas 200 (duzentos) clientes possuem e-mails.

Assim os questionários (ver anexo 1), foram enviados aos 200 (duzentos) clientes; desses foram recebidos 46 (quarenta e seis) questionários. O restante devido a questões particulares e pessoais, não terá relevância neste estudo, por não fazer parte da discussão do trabalho. Desse modo a amostra foi de 46 (quarenta e seis) questionários que foram tabulados e transformados em informações, discutidas no próximo capítulo.

## 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de um questionário que foi elaborado com 20 perguntas, sendo 18 com respostas fechadas, 1 com resposta semi-aberta e 1 com resposta aberta.

Para SAMARA e BARROS (1994), os objetivos da pesquisa qualitativa podem ser explícitos ou disfarçados no questionário.

O questionário foi elaborado com questões explícitas e dividido em basicamente 4 (quatro) partes: Atendimento, Produtos e Serviços, Comercial e Pós-Venda, que possibilitaram uma maior facilidade no entendimento e também uma estética direcionada à amostra (ver anexo 1).

## 5 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada na Tito Ferramentas. Todas as questões dos questionários aplicados aos clientes da empresa estão expostas para a análise com objetivo de um resultado final para dar suporte às recomendações.

A seguir estão as questões, divididas em 4 partes e seus respectivos resultados:

### 5.1 PARTE 1 - ATENDIMENTO

Esta parte do questionário engloba os itens: cortesia, receptividade, rapidez, presteza e relacionamento com os clientes.

#### **a) Cortesia: demonstra educação e cordialidade.**

**Resultado:** quanto à cortesia, 15% dos clientes acham Ótimo, 57% acham Bom e 28% acham Regular.

**Análise:** este resultado demonstra que é preciso melhorar a cortesia, pois a parcela de clientes que classifica como Bom não significa necessariamente total satisfação. Além disso, deve-se levar em consideração também que a parcela que classifica como Regular é maior que a parcela Ótimo.

#### **b) Receptividade: responde as solicitações.**

**Resultado:** em relação à receptividade, 6% definem como Ótimo, 50% definem como Bom e 44% definem como Regular.

**Análise:** pode-se observar que quase metade dos clientes está insatisfeita quanto à receptividade, pois 44% dos entrevistados classificam como Regular. Esse resultado não é bom sinal no que se refere ao atendimento, porque apresenta claramente que muitas solicitações dos clientes não estão sendo atendidas.

**c) Rapidez: é ágil no atendimento.**

**Resultado:** neste requisito, 3% classificam como Ótimo, 43% classificam como Bom e 54% classificam como Regular.

**Análise:** observa-se que a agilidade no atendimento está deixando muito a desejar, já que mais da metade dos clientes entrevistados afirma que o requisito rapidez é Regular. É um fato onde a empresa deve prestar mais atenção para tornar mais rápido o atendimento.

**d) Presteza: ajuda na resolução de problemas.**

**Resultado:** quanto à presteza, 10% acham Ótimo, 31% acham Bom e 59% acham que é Regular.

**Análise:** esta questão apresenta que a maioria dos clientes sente a necessidade de ajuda na resolução de problemas. Apesar de ser um resultado pouco satisfatório para a empresa, pode ser uma oportunidade na conquista de clientes, pois essa necessidade de ajuda pode ser transformada em um diferencial no mercado.

**e) Relacionamento: mantém uma boa relação.**

**Resultado:** neste requisito 13% definem como Ótimo, 47% definem como Bom e 40% definem como Regular.

**Análise:** o resultado demonstra que falta uma atenção maior quanto ao relacionamento com os clientes, pois é através de uma boa relação que se chega à fidelidade do cliente. Porém para isso, a empresa deve concentrar seus esforços no desenvolvimento de relacionamentos sustentáveis, que podem ser conseguidos com treinamentos para o pessoal da linha de frente.

## 5.2 PARTE 2 – PRODUTOS E SERVIÇOS

Esta parte do questionário engloba os itens: aspectos visuais, durabilidade, qualidade, funcionamento, embalagem e garantia dos produtos e serviços.

**a) Aspectos visuais: atende as expectativas.**

**Resultado:** em relação aos aspectos visuais, 6% classificam como Ótimo 50% classificam como Bom e 44% classificam como Regular.

**Análise:** o resultado de aspectos visuais, mostra que é preciso realizar um estudo detalhado sobre este requisito, pois uma parcela significativa de clientes não está satisfeita com a apresentação atual dos produtos, e esse fato interfere na hora da compra.

**b) Durabilidade: atende as expectativas de vida útil.**

**Resultado:** quanto à durabilidade, 10% dos entrevistados acham Ótimo, 47% acham Bom e 43% acham Regular.

**Análise:** a durabilidade de qualquer produto hoje é essencial para a permanência no mercado, assim, mais uma vez, a empresa deve levar em consideração que a maioria dos clientes não está satisfeita com seus produtos. Desse modo é preciso promover melhorias nestes para conquistar esses clientes insatisfeitos.

**c) Qualidade: atende aos requisitos desejados.**

**Resultado:** neste requisito, 4% dos clientes definem como Ótimo, 58% definem como Bom e 38% definem como Regular.

**Análise:** apesar da metade dos clientes classificar como Bom, observa-se que uma parcela de 38% não está satisfeita com a qualidade. Este resultado não deve ser ignorado, pois se comparado ao total de clientes ativos da carteira da empresa, representa muitos clientes insatisfeitos, portanto interfere diretamente no faturamento. Assim torna-se importante adotar um programa de qualidade na produção das ferramentas.

**d) Funcionamento: corresponde ao determinado.**

**Resultado:** em relação ao funcionamento, 6% classificam como Ótimo, 56% classificam como Bom e 38% classificam como Regular.

**Análise:** este requisito também faz parte da qualidade, assim, o resultado apresenta que a melhoria em produtos deve ser feita com urgência, pois a empresa pode perder facilmente os clientes para os concorrentes que investem na qualidade como diferencial competitivo.

**e) Embalagem: garante a movimentação e a proteção.**

**Resultado:** quanto à embalagem, 8% acham Ótimo, 52% acham Bom e 40% acham Regular.

**Análise:** neste requisito, pode-se observar que há a necessidade de mudança nas embalagens dos produtos. A empresa deve elaborar um estudo para levantar os pontos negativos e assim criar novas embalagens para melhorar a movimentação e a proteção tanto dos produtos como dos clientes.

**f) Garantia: existe o cumprimento caso haja algum problema.**

**Resultado:** em relação à garantia, 10% classificam como Ótimo, 57% classificam como Bom e 33% classificam como Regular.

**Análise:** o resultado demonstra que a maioria não está totalmente satisfeita quanto à garantia, principalmente no que diz respeito à parcela de 33% que classifica como Regular, referindo-se ao cumprimento e à resolução dos problemas com produtos e serviços. É necessária uma melhoria quanto a garantia de produtos e serviços, para ter condições de criar bons relacionamentos com os clientes.

### 5.3 PARTE 3 - COMERCIAL

Esta parte do questionário engloba os itens: contato com o cliente, desempenho dos vendedores, prazo de entrega dos produtos e serviços e condições de pagamento.

**a) Contato: existe o conhecimento dos clientes e suas preferências.**

**Resultado:** em relação ao contato dos colaboradores com os clientes, 15% acham Ótimo, 41% acham que é Bom e 44% acham Regular.

**Análise:** pode-se dizer que é necessário melhorar o atendimento dos colaboradores com treinamentos focados em relacionamento para fidelização de clientes, pois o resultado afirma que quase metade dos entrevistados não recebe um atendimento personalizado, que atenda suas necessidades.

**b) Desempenho: os vendedores apresentam técnica e conhecimento.**

**Resultado:** neste requisito, 28% afirmam que é Ótimo, 43% que é Bom e 29% que é Regular.

**Análise:** é um resultado satisfatório para a empresa, e pode ser utilizado como um diferencial, já que a somatória dos conceitos Ótimo e Bom é de 71%. Isso significa que o desempenho é um ponto positivo e desse modo deve ser aproveitado para melhorar os pontos que ainda precisam ser trabalhados.

**c) Prazo de entrega: na data combinada.**

**Resultado:** quanto ao prazo de entrega, 14% dos entrevistados classificam como Ótimo, 46% dos entrevistados classificam como Bom e 40% dos entrevistados classificam como Regular.

**Análise:** hoje o prazo de entrega na data combinada deve ser muito respeitado, portanto torna-se essencial um levantamento dos principais problemas dos prazos de entrega, para elaborar um melhor serviço para os clientes.

**d) Condições de Pagamento: é acessível às condições do cliente.**

**Resultado:** neste requisito, 11% dos clientes acham Ótimo, 54% acham Bom e 35% acham Regular.

**Análise:** é um resultado bom, pois uma somatória de 65% entre Ótimo e Bom, afirma que está satisfeita. Contudo, as condições de pagamento devem ser revistas

e avaliadas, já que existem 35% dos clientes que precisam de melhores ou ainda novas condições de pagamento adequadas às suas necessidades.

#### 5.4 PARTE 4 – PÓS-VENDA

Esta parte do questionário engloba os itens: contato do pós-venda, reclamações e assistência técnica.

##### **a) Contato: é satisfatório às expectativas do pós-venda.**

**Resultado:** quanto ao contato do pós-venda, 4% dos entrevistados afirmam como Ótimo, 43% afirmam que é Bom e 53% afirmam que é Regular.

**Análise:** observa-se que mais uma vez é um resultado que comprova que o contato deve receber mais atenção por parte da empresa, pois sem um bom primeiro contato na hora da venda, certamente o cliente não terá expectativas satisfatórias no pós-venda. E desse modo essa situação elimina as chances de conquista que a empresa possa ter com seus clientes.

##### **b) Reclamações: são atendidas e resolvidas com rapidez.**

**Resultado:** quanto à resolução das reclamações, 3% classificam como Ótimo, 45% classificam como Bom e 52% classificam como Regular.

**Análise:** o resultado demonstra que as reclamações dos clientes não são solucionadas da maneira como deveriam, e ainda não são resolvidas com rapidez. É um ponto que deve ser visto com seriedade, pois geralmente essas situações são as causas da perda de clientes.

##### **c) Assistência técnica: atende aos requisitos exigidos.**

**Resultado:** em relação à assistência técnica, 7% dos clientes acham Ótimo, 56% acham Bom e 37% acham Regular.

**Análise:** observa-se que a assistência técnica é mais um ponto positivo, mas que deve ser melhorado, pois uma parcela de 37% dos clientes sente a necessidade de melhorias neste serviço.

Além dos itens anteriores, o questionário contempla a seguinte questão aberta:

### **Você indicaria a Tito Ferramentas para um amigo?**

**Resultado:** nesta questão, 68% afirmam que indicariam a Tito Ferramentas e 32% afirmam que não indicariam a empresa.

Os clientes que afirmam que sim, explicam que os motivos são:

- Preço acessível comparado ao mercado.
- Qualidade dos produtos e serviços.
- Facilidade de comunicação com a empresa.
- Conhecimento técnico.

Os clientes que afirmam que não indicariam explicam que:

- Falta qualidade nos produtos e serviços.
- O atendimento deixa a desejar.
- Não há a rápida solução dos problemas.

**Análise:** apesar de a maioria dizer indicar, percebe-se que a outra parcela contrária à indicação é muito importante quando se fala em conquista de clientes e faturamento. Essa situação pode melhorar, se a empresa decidir implantar o marketing de relacionamento para seus clientes e colaboradores, pois é uma abordagem de gestão empresarial que trata principalmente das relações entre as pessoas com o objetivo de criar a confiança destas. E hoje a confiança de um cliente é sem dúvida nenhuma a base para a sobrevivência no mercado.



O questionário encerra com “Comentários e Sugestões”, onde os entrevistados comentam suas opiniões.

A seguir estão todos os comentários e sugestões:

- Resolver com mais rapidez os problemas de entrega e garantia dos produtos e serviços.
- Melhorar a qualidade dos produtos e serviços.
- Atender de forma mais profissional os clientes.
- Demonstrar mais simpatia e atenção no atendimento.
- Retornar as ligações dos clientes.
- Acompanhar desde o orçamento até a pós-venda.

## 5.5 RECOMENDAÇÕES

Como proposta para a Tito Indústria e Comércio de Ferramentas, uma recomendação é que a empresa implante o marketing de relacionamento em sua estrutura de atendimento. Para isso torna-se necessário contratar profissionais ligados a essa área, e oferecer treinamentos a cada seis meses, como forma de reciclagem.

Assim, os profissionais terão mais preparo e poderão dar início ao marketing de relacionamento, que proporcionará uma relação de confiança e respeito entre empresa e clientes.

Outra recomendação é a implantação de um sistema de qualidade em produtos e serviços, pois será a garantia de sobrevivência no mercado, já que muitos clientes deixaram de comprar pela falta de qualidade.

Esse sistema permitirá desenvolver melhores produtos e serviços, e principalmente adequados aos consumidores, pois como foi apresentado neste trabalho, muitos clientes necessitam de produtos personalizados.

Dessa forma, o bom atendimento agregado aos produtos e serviços de qualidade será a chave-mestra para desenvolver relacionamentos em longo prazo com os clientes e a garantir a lucratividade da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as organizações participem do mercado, hoje é essencial que estejam atentas às mudanças do mundo. Principalmente atentas às ações que a concorrência realiza como forma de atrair clientes.

E para que as empresas estejam sempre em sintonia com o ambiente externo, existem diversas áreas que facilitam na gestão empresarial. Uma delas é o marketing de relacionamento que está ganhando cada vez mais espaço dentro deste contexto, e mais do isso, fortalecendo muitas empresas.

O marketing de relacionamento é a base para a construção de relacionamentos com os clientes, e também com todas as partes envolvidas com a organização, ou seja, colaboradores, fornecedores, distribuidores e órgãos governamentais.

Observa-se que a empresa que tem um marketing de relacionamento focado em confiança e respeito com seus clientes, tem muito mais que clientes satisfeitos. São verdadeiros advogados da marca, dos produtos e serviços.

Assim a empresa estudada, a Tito Ferramentas também pode conquistar seus clientes e torná-los advogados de sua marca, se decidir implantar o marketing de relacionamento em sua estrutura.

De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa realizada na Tito Ferramentas, observa-se que existe uma grande deficiência no atendimento e na qualidade de produtos e serviços.

Em relação ao atendimento, constata-se que quase metade dos clientes está insatisfeita, principalmente no que diz respeito à agilidade e à resolução de problemas. Fica claro nos resultados, que não existe uma atenção da empresa no atendimento.

E se o contato com o cliente não está sendo aproveitado, não há como realizar vendas e consequentemente pós-vendas. Essa situação elimina totalmente a chance de criar um relacionamento com o cliente.

Quanto à qualidade de produtos e serviços, constata-se que a empresa necessita de melhorias nestes, para assim obter espaço no mercado de ferramentas e proporcionar um mínimo de qualidade exigível pelos consumidores.

Os resultados das questões de produtos e serviços apresentam a insatisfação quanto à maioria dos itens pesquisados, sendo que aspectos visuais, durabilidade e embalagem são os mais notáveis com conceitos regulares.

Observa-se um ponto positivo na pesquisa com relação ao conhecimento técnico e as condições de pagamento, a maioria dos clientes está satisfeita com estes requisitos. Isso contribui para desenvolver um diferencial de mercado.

Percebe-se que além de todos os pontos a serem melhorados pela empresa, uma parcela significativa, 68% indicam a Tito Ferramentas. Esse resultado pode melhorar, se a empresa optar pelo marketing de relacionamento como um aliado competitivo para canalizar seus esforços na melhoria contínua do atendimento e da qualidade de produtos e serviços, com o principal objetivo de fidelizar seus clientes.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio. São Paulo: Atlas, 2005.

ATENDIMENTO DE QUALIDADE AO CLIENTE. Disponível em <[http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento qualidade cliente. aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento%20qualidade%20cliente.aspx)> Acesso em: 22 jan. 2007.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através de qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Mário Sérgio. **CRM em ambiente e-business**: como se relacionar com clientes, aplicando recursos da web. São Paulo, Atlas: 2001.

CHURCHILL, Gilbert A.Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Altas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Cristopher. **Product plus**: produto + serviço = vantagem competitiva. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa; Revisão Técnica: Ernani Beyrodt. São Paulo: Makron Books, 1995.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

O MERCADO INTERNO. Disponível em: <<http://www.eumed.net>> Acesso em: 23 jan. 2007.

O QUE É ENDOMARKETING? Disponível em: <<http://www.endomarketing.com>> Acesso em: 23 jan. 2007.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1994.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littra Mundi, 1998.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Tradução: Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark, ed., 1991.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti; Revisão Técnica: José Augusto do Nascimento. São Paulo: Makron Books, 1991.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZULZKE, Maria Lúcia. **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

**ANEXO 1**

**QUESTIONÁRIO**



**Prezado Cliente**

**A procura da melhoria contínua visando cada vez melhor atendê-lo, estamos realizando uma pesquisa de satisfação.**

**Assim sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento eficaz, e também manter um bom relacionamento nos nossos negócios.**

**Este questionário é de natureza confidencial e anônima.**

### **1- ATENDIMENTO**

a) Cortesia: demonstra educação e cordialidade.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

b) Receptividade: responde as solicitações.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

c) Rapidez: é ágil no atendimento.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

d) Presteza: ajuda na resolução de problemas.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

e) Relacionamento: mantém uma boa relação.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

### **2- PRODUTOS E SERVIÇOS**

a) Aspectos visuais: atende as expectativas.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

b) Durabilidade: atende as expectativas de vida útil.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

c) Qualidade: atende aos requisitos desejados.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

d) Funcionamento: corresponde ao determinado.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

e) Embalagem: garante a movimentação e a proteção.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

f) Garantia: existe o cumprimento caso haja algum problema.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular



**3 – COMERCIAL**

a) Contato: existe o conhecimento dos clientes e suas preferências.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

b) Desempenho: os vendedores apresentam técnica e conhecimento.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

c) Prazo de entrega: na data combinada.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

d) Condições de Pagamento: é acessível às condições do cliente.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

**4 – PÓS-VENDA**

a) Contato: é satisfatório às expectativas do pós-venda.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

b) Reclamações: são atendidas e resolvidas com rapidez.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

c) Assistência técnica: atende aos requisitos exigidos.

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular

Você indicaria a Tito Ferramentas para um amigo?

( ) Sim                      ( ) Não

Por quê? \_\_\_\_\_

Comentários e sugestões:

---

---

---

Preenchido por: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

E-mail para contato: \_\_\_\_\_

**Agradecemos sua colaboração!**